

PROJEKTMENEDZSMENT A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN

A projekt (projektum) hagyományos definíciója számos esetben képtelen azon problémák kezelésére, amelyekben kezdetben sem a célok, sem a használandó módszerek nem ismertek. A szerző ezért újragondolja és újraértelmezi a projekt fogalmát, és átgondolt vezetési módszerek alkalmazásának szükségességére hívja fel a figyelmet.

A hetvenes, nyolcvanas évek projektmenedzsmentjét a célmeghatározás, követelmények meghatározása, tevékenység-hierarchia meghatározása (WBS), tevékenység-diagram-készítés (hálótervezés), ezt támogató matematikai modellezés, felelős-idő-erőforrás hozzárendelés, PERT, CPM, tartalékidő-meghatározás, Gantt diagram-készítés, erőforrás-terhelési diagramok, költségvetés-készítés és kontrolling jellemezte. Szoftverek készültek a sokszor igen bonyolult tervezési és kontrolling feladatok támogatására.

E módszertan a projektek azon fogalmi meghatározásából fejlődött ki, amely szerint „a projekt tevékenységek komplex egymás utáni sorozata, világosan meghatározott cél érdekében”.

Manapság nemcsak a versenyszektorban, hanem az államigazgatásban és a nonprofit szférában is egyre több projekt születik. Pl. SAP rendszer bevezetése; a felsőoktatás integrációja; az Államkincstár továbbfejlesztése stb. Összefüggésben van ez a verseny erősödésével, a társadalmi átalakulással, az EU-hoz történő csatlakozás adaptációs reformjával, a számítógépek elterjedésével, más szóval a környezet gyors változásával és az ehhez történő alkalmazkodás kényszerével. Ez a környezeti közeg ideális a projektmenedzsment virágzásának, hiszen e módszertan éppen azért fejlődött ki, hogy a szervezetek funkcióbeli előnyük feladása nélkül tudják kezelni az újszerűséget.

A cégek, intézmények felső szintű vezetői mégis idegenkednek a projektmenedzsment alkalmazásától, mert abban csak újabb technikai kötöttségeket látnak, és

éppen azt a problémát nem tudják megoldani, amivel szembekerülnek: Hogyan jussanak el odáig, hogy már arról lehet beszélni, hogy kinek mi a feladata, mi a cél, és ehhez milyen szinten, milyen erőforrásra van szükség?

Projektmenedzsment tréningeken is gyakran felmerülő kérdés, hogyan kezeljük a kezdeti tisztázatlanságot, a módszerbeli bizonytalanságot. Hogyan lehet úgy egy adott cél felé tartani, hogy pontosan senki sem tudja, mi is lenne az? (Nem a menedzserek tájékoztatlansága vagy képzetlensége miatti bizonytalanságról van szó, hanem arról, amikor ez a dolgok természetes rendje.)

Két megoldás kínálkozik:

1. mindaddig ne alkalmazzuk a projektmenedzsment módszertanát a jelentkező feladatok és problémák megoldására, amíg azok olyan rendezettséget nem mutatnak, hogy kezelhetőek a rendszeren belül;
2. terjesszük ki a projektmenedzsment értelmezési határait és alkalmazzunk rugalmasabb, de kevésbé algoritmizálható módszertant.

Az első módszer alkalmazása teljesen korrekt a rendszer korlátain belül. Csakhogy a gyakorlatban a vezetőket nem a rendszerek korrektsége érdekli, hanem az, hogy az alkalmazott módszerekkel meg tudják-e oldani a problémáikat. A tevékenységi hálótervek csiszolt módszereinek alkalmazása során veszendőbe mehet a lényeg, amiért az egész projektmenedzsmentet „kitálalták”: a rutin folyamatok és a funkcionális szervezet előnyeinek fenntartásával tudjuk kezelni az újszerűt.

A környezet változásainak (vevőigények, fenyegetések, lehetőségek, verseny) kezelésben lehet tapasztal-

latokat szerezni, lehet módszertant kialakítani, de ezeket nem szabad egyetlen számítógépes algoritmusba rögzíteni, vagy nem szabad az alkalmazható módszereknek alárendelni. Rugalmasabb keretekre van szükség.

A projekt hagyományos definíciója

A projektek hagyományos fogalmi meghatározói úgy tekintenek a projektekre, mint a tevékenységek komplex egymásutáni sorozatára, amelynek az a célja, hogy világosan meghatározott célt érjen el, amely cél, és az elérés módszerei tiszták és világosak az egész projekt folyamatában.

Egy ilyen megfogalmazás (UK Association of Project Manager) úgy határozza meg a projektet mint „vállalkozás meghatározott cél elérése érdekében” és, hogy „minden projekt bizonyos életpályát fut be, van kezdeti és befejezési pontja”.

Más meghatározások szintén magukban foglalják a világos célmegfogalmazást, és az egyértelmű módszertant. „Olyan tevékenység, amelyet világos, megfelelő részeredmények, és ezeket támogató tevékenységek jellemeznek” ... „emberi tevékenység, amely világos cél elérésére irányul adott időkorláton belül”.

Az a feltételezés, hogy a projektek céljai és módszerei már a kezdet kezdetén világosak, arra a hiedelemre vezetett, hogy a projekt tervét és formátumát olyan korán kell rögzíteni (befagyasztani), ahogyan csak lehet. Ezek a befagyasztott célok a meghatározott projektminőség részévé váltak. A projektvezetők akkor érnek el sikert, ha ezeket időben és költségkorláton belül teljesítik, függetlenül attól, hogy a produktum hasznos vagy sem a tulajdonosnak, használónak.

A valóságban csak az a projekt nevezhető sikeresnek, amelyik érdemleges produktumot állít elő, amelyik jótékony hatást fejt ki a befejezést követően még jó ideig. Bizonyos esetekben ez megkövetelheti, hogy mindjárt a kezdet után a célt vagy az elérés módszerét meg kell változtatni, mert olyan információ merült fel, amelyik megvilágította, hogy mi éri meg és minek lehet jótékony hatása.

A jól meghatározott módszerekről érvényes elméletek a projektterveket cselekvések, elvégzendő feladatok sorának vélelmeztek. Ez okozhatná a terv megváltoztatását akár már az induláskor is, hiszen egy kezdeti módosítás kihat a későbbi teendőkre. Számítógépes támogatottság nélkül ez igen munkaigényes, de azzal együtt sem túl egyszerű.

Ebből született az a módszertan, hogy a tervet mérőföldkövenként, részegységenként kell összerakni, amely a gördülő sávossal tervezéssel bontható résztervekre, amint a munka előrehalad. A mérőföldkőtervezés a mai projektmenedzsment kitüntetett vezérlőjévé vált.

A projekt új definíciója:¹

A projektek bizonyos körénél a célok és/vagy az elérésük módszerei nem határozhatók meg pontosan. Ennek megfelelően a projekteket csoportosítani lehet egy 2x2-es mátrixban jelleg szerint, tágabban definiálva a rendszert. (1. ábra)

A projekt újabb definíciója:

„A projekt sajátos vállalkozás (munka), amelyben az emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások újszerű módon vannak megszervezve.

A projektben:

- a költség- és időkorlátokon belül, meghatározott specifikációk szerinti
- egyedi munkavégzés történik annak érdekében
- hogy egyedi, jótékony változást érhezzünk el
- a minőségi és mennyiségi célkitűzések realizálása révén.”

A projektek újabb definíciója lefedi mind a négy típust (1. ábra). Ez a definíció megkülönbözteti a projekt célját (azt a fizikai eredményt, amit létrehoz), az elvárt hatást, ami abból következik, hogy a létrehozott valami működni fog, és három „lebontási rendszert” is.

A definíció három olyan lényeges elemet foglal magában, amely megkülönbözteti a projekteket a mindennapi munkától:

- a munka egyedi,
- a szervezés – szervezet újszerű,
- a változás újszerű, egy adott napon következik be, de annak jótékony hatása hosszú távú.

Természetes, hogy a projekteknek van minőségi, költség- és időkorlátjuk, de ezek a mindennapi munkavégzésünket is jellemzik.

Lebontási rendszerek:

A definíció három megkülönböztető lényegi eleme három lebontási rendszert feltételez és követel meg:

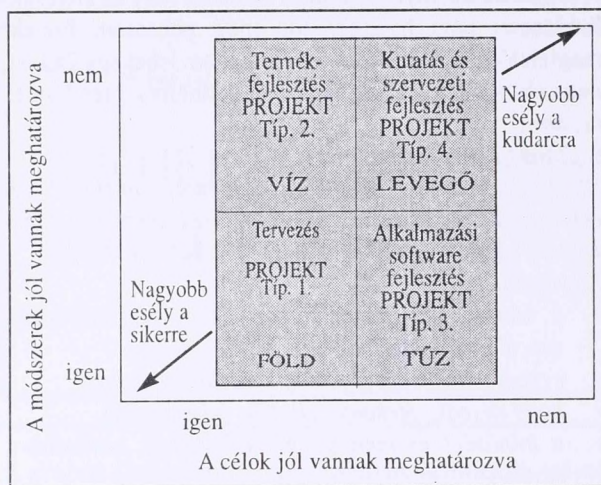
♦ *Termék- lebontási rendszer* (product breakdown structure=PBS), amely részegységek halmaza, amelyben a teljes termék- vagy projektcél résztermékekre, részegységekre, illetve alkotórészekre van bontva. Ez a teljes projekt anyag-alkatrész-részegység rendszere.

♦ *Szervezet- lebontási rendszer* (organisation breakdown structure=OBS), amely a projekthez szükséges erőforrástípusok, képességtípusok, tevékenységek halmaza. Az operatív projektmenedzsmentben ezek a „fázisok” felsőbb szinten: tervezés, fejlesztés, beszerzés, előállítás, összeállítás és tesztelés, alsóbb szinten (specifikusabban megfogalmazva): műszaki tervezés, COBOL programozók stb.

¹ J. R. Turner és R. A. Cochrane: IJ of Project Management Vol. 11. No. 2. May 1993

1. ábra

A cél- és módszermátrix



A szervezetlebontrási rendszer röviden megfogalmazva tehát: rendelkezésre álló (és szükséges) képességtípusok meghatározása.

♦ *Munkalebontrási rendszer* (work breakdown structure = WBS), amely olyan kétdimenziós feladatmátrix, amely a lebontrás valamennyi szintjén meghatározza, hogy az egyes szakmatípusoknak mi a szerepük az egyes lebontrott célok végrehajtásában, milyen részegységet/részcélt milyen tevékenységgel lehet megvalósítani. A feladatok halmaza a projekt munkalebontrási struktúrája.

Az OBS általában jól meghatározott: a képességtípusok köre ismert (a szervezeti ábra + alvállalkozói térkép), azonban a WBS és/vagy a PBS nem mindig határozható meg.

Az 1. ábrát követve kövessük a lebontrási rendszereket (BS)!

Az 1-es típusú projekteknél (tudjuk mit, tudjuk hogyan) a PBS, az OBS és a WBS egyaránt jól meghatározható, így a hagyományos projektek vezetői nem is tesznek különbséget közöttük. A PBS-t és a WBS-t gyakran úgy kezelik, mint ugyanazon dolgot. Ez azt jelenti, hogy nem tesznek különbséget célok, részcélok, és elérésük módja között.

(Mivel azonban a hagyományos projektmenedzsment egész rendszere csak erre a típusra van kifejlesztve, a projektmenedzsment nagyvonalúan megfelelnek a PBS-ről és az OBS-ről. Más típusú projekteket ezért nem is tudnak e rendszer korlátjai között kezelni, levezényelni. Végül is a hagyományos definíció szerint nem is projekt az, amiben a célok és módszerek nincsenek meghatározva.)

A 2-es típusú projekteknél (tudjuk mit, de nem tudjuk hogyan) a PBS jó meghatározható, de a WBS már nem, ami azt jelenti, hogy a feladatmátrix, avagy a részteljesít-

ményekhez szükséges tevékenységek pontos listája bizonytalan. A munkát gyakran azonosítják a részteljesítményekkel, mint az 1-es típusú projektnél.

A 3-as típusú projekteknél (tudjuk hogyan, de nem tudjuk mit) a PBS rosszul, míg a WBS részben megfogalmazható: a részcélok, részegységek megvalósításának tipikus műveleti sorrendje jól ismert, de a részcélok és részegységek pontos formája nem ismeretes, sőt nem ismert az egyes feladatok súlyaránya sem. Mivel ebben a közegben az OBS jól meghatározható, a folyamat résztvevői „nagyvonalúan” nem tesznek különbséget az OBS és a WBS között. A „tevékenység” szót egyaránt alkalmazzák a képességtípusokra és arra, ahogyan a részcélokat el kell érni. Pl. a „rendszeranalízis” egyaránt jelent képességtípust, valamint egy fázist a projekt életciklusában.

Elég gyakran a 3-as típusú projekteknél a PBS rendszere ismeretes, ami azt jelenti, hogy a rendszer elemei (a konfigurációs tételek) előre meghatározhatóak. (Az ti., hogy miből fog állni a termék.) Csak éppen a pontos specifikációt vagy konfigurációt nem lehet előre meghatározni. Tudjuk tehát, hogy milyen elemekből áll a rendszer, de az elemeket előre nem tudjuk meghatározni – körülírni.

A 4-es típusú projekteknél sem a PBS, sem a WBS nem határozható meg. (mit? hogyan?)

Azért nevezik levegő típusú projekteknél ezeket, mert nem konkrétak, megfoghatatlanok. Ezek jelentik a legnagyobb kockázatot és a legtöbb vezetési munkát.

A projekt definíciója különbséget tesz (2. ábra)

- ⇒ projekt,
- ⇒ tevékenységek kézzel fogható eredménye, és
- ⇒ végcél között.

A projekt az a munka, feladatgyűjtemény, amit el kell végezni, mégpedig a képességtípusok (WBS) igénybevitelével.

A létesítmény a projekt végterméke. A munka nem magáért való, hanem azért, hogy létrehozza a végterméket. Ez pedig a részcélok és részteljesítmények összessége, amelyet a PBS tartalmaz.

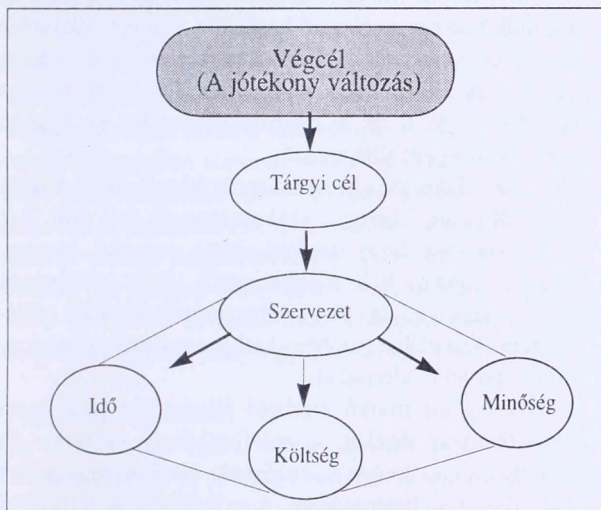
A végcél az előny, a haszon, amely a tárgyi cél (létesítmény) működtetéséből származik. A létesítmények szintén nem magáért való dolgok, hanem arra szolgálnak, hogy jótékony változást hozzanak létre. A végcél a projekt raison d'être-je (létezés oka). Termék-előállítási projekteknél ezt nem hangsúlyozzuk eléggé, pedig itt is nyilvánvaló a mögöttes cél, ami miatt a vevőkiszolgálás projektrendszerben történik: a vevő szükségletének nyereséges kielégítése az általa megadott specifikációk szerint. Miközben egy-egy vevőnél sikert ér el a cég, szinte észrevétlenül alakul át marketingorientált szervezetté. Ez a legtöbb vállalat nagy marketing projektje.

Néhány projektnél a projekt maga a WBS, ami csak rosszul határozható meg, némely projektnél pedig a PBS, azaz a létesítmény.

Egy előzetes megvalósíthatósági feltáró periódus után a projektek végcéljainak már tisztázottnak kell lenniük, máskülönben a projekt elveszíti jelentőségét, értelmét. Erre koncentrálnunk ezután a mérföldkőtervezésnél, és a konfigurációs menedzsmentnél a 2-3-4-es típusú projektekénél.

2. ábra

A projekt célstruktúrája



Vezetési módszerek az újabb kontextusban

A projektbeindítás feladatai:

- Közös cél kialakítása,
- A csapat közös célra beállítása,
- A terv elfogadtatása, a feladatok értelmezése, a projektszervezet felállítása a korlátok (minőség-idő-pénz) meghatározása révén,
- A projektteam működésbehozatala egyetértésben a működés és a kommunikáció módjával.

A 3. ábra mutatja, hogy a az egyes projekt típusoknál milyen vezetési technikákat és módszertant kell alkalmazni.

1-es típus: cél-módszer tiszta

Mivel a célok és a módszerek jól ismertek, a felvezetési eljárás arra koncentrál, hogy a végrehajtás szintjén azokat már a projekt kezdeti szakaszában újradefiniálja. A vevő igénymeghatározása, vagy a projektindító memorandum képezi a projekt bázisát. Azért „lentől felfelé”, mert a korábbi tapasztalatok alapján nagy esély van arra, hogy a felsőbb szintnek már csak a jóváhagyás kellemes felada-

ta marad. Gyakorlatilag nincs szükség beavatkozásra, ha a vezetők mégis ezt tennék, akkor hátráltatnák a munkát.

A specialista végrehajtók (nagy gyakorlati tapasztalatokkal) segítik a projekt beindítását tisztán megfogalmazott projektszervezeti keretek között. A vezető szerep itt azonos a karmesterével: képzett munkaerő vezetése jól meghatározott feladatvégzés céljából. A karmester követi a kottát, bemutatja, de nem változtatja meg senki.

3. ábra

A projektek beindítása

Tisztázott módszerek	PROJEKT Típ. 2. Coach <ul style="list-style-type: none"> • specialista végrehajtók • brainstorming • meghatározott technikák 	PROJEKT Típ. 4. Sas <ul style="list-style-type: none"> • bátorítás, kreatív tárgyalások • stratégia-meghatározás • kommunikáció
	PROJEKT Típ. 1. Karmester <ul style="list-style-type: none"> • specialista végrehajtók • ismert technika • meghatározott szervezet 	PROJEKT Típ. 3. Szobrász <ul style="list-style-type: none"> • elősegítés • tájékoztató tárgyalások • egyeztetett célok
	Világos cél	

2-es típus: cél tiszta, módszer nem tiszta (termékfejlesztési projektek)

Itt a cél jól megfogalmazható, pl. egy projektindító jegyzőkönyvvel. A felvezetés itt arra kell, hogy koncentrálnon, hogyan, milyen célt és hatókört kapjon a munka, milyen módon dolgozzon együtt a projektszervezet. Sokféle képzettségű szakemberekből álló csoport felállítása szükséges, akik valószínűleg lefedik azt a szélességet, amit a projekt megkíván. Célszerű brainstorminggal indítani, hogy feltárjuk, valóban minden utat figyelembe vettünk-e.

A cél világos, de a szereplők egyedül vannak a végrehajtás során, mert ők a specialisták. Pl. futballjátékosok. A cél tiszta, de a végrehajtás során az edző nem léphet a pályára, és nem tudja előre jelezni az eredményt sem. A vezetőnek itt „coach” szerepet kell betöltenie.

Ha már a módszert sikerült megtalálnunk, akkor a projekt befagyasztható, és úgy folytatódhat, mint az 1-es projekt.

3-as típus: módszer tiszta, cél nem világos (alkalmazási szoftverfejlesztési projektek)

Mivel a célok nem tisztázottak, a felvezetés kezdeti szakaszában arra kell koncentrálni, hogy meg tudjuk határozni a projekt célját. Ez a folyamat sokrétű tárgyalást követel meg a projekt kezdeti szakaszában mind a projektszervezeten belül, mind pedig a szponzorálók és

érdekhordozók oldaláról. A vezetés módszertana a szobrászéhoz hasonlít. A szoborkészítésnél is a technika ismerte mellett a használt anyag minősége dönti el a végleges formát.

Ha sikerült konszenzusra jutni a cél tekintetében, akkor már a Tip. 1. szerint folytatódhat a projekt.

➡ *4-es típus: módszer nem tisztázott, cél nem világos (szervezetfejlesztés, kutatás)*

Mind a négy felvezetési feladatra figyelemmel kell lenni. Iteratív eljárással kell közelíteni a módszerek és a célok irányába. Ez a szakasz nagyfokú bátorítást és kreativitást követel. A projektvezetőnek a projekt felett kell lebegnie, a végcélra koncentrálva mint a sasnak, és ha valami problémát, lát azonnal le kell ereszkednie és átlendíteni a csapatot a nehézségen.

Ha a közelítések meghozták az eredményt, azaz a jól körülhatárolt célt és a módszereket, akkor lehet tovább folytatni, mint a 2-es vagy a 3-as esetben.

A beindítás, felvezetés szakaszhoz hasonlóan a projektek megvalósításának is megvannak a vezetési technikái.

A projektek sokszínűsége változatos menedzsment módszerek alkalmazását követeli meg, mint az a 3. ábrán is látható.

Projektkivitelezést segítő technikák

A projektmenedzsment négy alapelve:

- Koncentrálj az eredményre!
- Határozd meg a kulturális célokat is, csakúgy mint a technikai célokat!
- Vezess, ne csak tervezz!
- Egyszerűen dokumentálj!

Az eredményre való koncentrációt a mérföldkőtervezéssel tudjuk biztosítani. A célok meghatározását és az elérés értékelését pedig a konfigurációs menedzsmenttel.

A kultúra átalakítását már csak azért sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert egy adott projekt gyakorlati jó következményeit semmisítheti meg a kulturális kötöttségek megtartása, az átformálódás sabotálása.

A projekt pl. új technológiát vezet be, amely beindít bizonyos magatartási, azaz kulturális változást, mert:

- új emberek kellenek új ismeretekkel,
- új vezetési rendszereket igényel (akár manuális, akár számítógépes megoldással),
- új szervezeti struktúrát követel meg.

A dokumentumok egyszerűsége garancia azok használatára. A bonyolult dokumentumokat megtanulják használni az emberek. A gyakorlati projektek kis százalékánál használják a számítógépes szoftvereket, mert azok inkább a bonyolultabb, sok manuális munkát jelentő projektek kezelésre alkalmasak és hasznosak.

Mérföldkőtervezés

A projektek korábbi értelmezése a mérföldkőtervezésnek nem tulajdonít akkora jelentőséget, mint a WBS-nek. Az elméletekben úgy jelent meg, mint a projektek fontos határpontja, amelyeknek felelőse van, amelyek segítenek a haladás figyelésében és a közbülső eredmények mérésében, amelyeknek nincs végrehajtási időtartamuk.

Az újabb értelmezés szerint csak az 1-es típusú projekteknek lehet a tervezést rögtön WBS-el kezdeni. Itt lehet a projektet végrehajtandó feladatok sorozatára lebontani, itt lehet konkrét cselekvési tervet készíteni. A 2-3-4 típusú projekteknek ez nem lehetséges, ezért itt a mérföldkőtervezést célszerű használni. A mérföldkövek a projekteknek nemcsak jelzőrendszer szerepet töltenek be, hanem ezekre épül maga a projektterv is, ezért nem árt átgondolni, mi is az a mérföldkőtervezés, és hogyan működik az egyes típusoknál.

A mérföldkövek a projekt fontos állomásai, amelyet e teljes időtartam bizonyos szakaszában el kell érni. Azt határozzuk meg, hogy *mit* kell elérni, nem azt, *hogyan*. Olyan formában kell meghatározni, hogy ne legyen tevékenységfüggő, így nagy valószínűséggel tartós célállapotként szolgálhat, és nem kell megváltoztatni azokat, amint a projekt előrehalad.

Mivel a mérföldkő mérhető állapotokat jelöl, nem pedig tevékenységeket, a mérföldkőterv erőteljes és robosztus, nincs kitéve változásnak. Nagyon lényeges a mérföldkő meghatározásnál a minőségi és hatásköri specifikáció.

Pl. Nem jó meghatározás: W1: amikor a jelentés elkészült.

Jó meghatározás: A3: amikor az igazgató jóváhagyta azt az előkészítő jelentést, amely tartalmazza a gyárthatóság értékelését és egy standard megtérülési elemzést is.

Konfiguráció-menedzsment

A konfigurációs menedzsment olyan eszköz, amelyet a mérföldkőtervezéssel összekapcsolva lehet alkalmazni, hogy figyelemmel kísérjük és vezéreljük

- a célok minőségi specifikációjának kifejlődését a 3-as típusú projekteknek,
- a cselekvési terveket a 2-es típusú projekteknek, és
- mindkettőt a 4-es típusú projekteknek.

A konfigurációs menedzsment révén a követelményeket (specifikációkat) vagy a cselekvési terveket az egymást követő szakaszokban új alapokra helyezzük, újraértékeljük.

A konfigurációs menedzsment négy lényeges lépést foglal magában:

- konfiguráció² meghatározás,
- konfiguráció felülvizsgálat,
- konfiguráció kontroll,
- státus nyilvántartás.

Konfiguráció meghatározás:

A PBS-en keresztül határozzuk meg a konfigurációt. A PBS minden eleme konfigurációs egység. Az egyes projektek indításakor *bizonytalanság* van a konfigurációs tételek (vagy részcélok) meghatározásában, és ezek elérésének módszereiben. A konfigurációs menedzsment révén kezeljük ezt a bizonytalanságot.

Konfiguráció felülvizsgálat:

A bizonytalanság, meghatározatlanság menedzselése formális felülvizsgálati eljárásban történik meg, amelyet minden mérföldkőnél elvégzünk. Az első felülvizsgálat a projektdefiniálási szakasz kezdetén, az e szakasznak megfelelő mélységben történik. A mérföldkövenként elvégzett felülvizsgálatok során a projektleírást finomítani kell. Ha a finomítás révén meghatározott projekt belül esik az eredeti meghatározáson, akkor mehet tovább a projekt, ha viszont nem, akkor valamennyi érdekeltet össze kell hívni és tisztázni kell, hogy vajon az előző alapállás-meghatározás vagy a finomítás volt-e hibás.

Konfiguráció kontroll:

Ha a finomítás rossz, akkor újra el kell végezni a felülvizsgálatot, ha pedig a kiindulási alap a rossz, akkor azt kell újradefiniálni, de csak egy változtatási felülvizsgálat után. Ezen vizsgálatnak és elemzésnek ki kell mutatnia, hogy miért volt rossz a korábbi kiindulási állapot, és miért jó az új – mindig szem előtt tartva a projekt végső célkitűzését.

Státus nyilvántartás:

A folyamat hatékonysága érdekében szükség van valamennyi konfiguráció nyilvántartásba-vételére. E nyilvántartást folyamatosan kell vezetni a változtatások indoklásával együtt. Ezzel két célt érünk el:

- informáljuk az érdekelteket az éppen érvényes konfigurációról pl. egy változékony projektben;
- miután az emberek megismerik az új célkitűzéseket és azok konfigurációját, vélhetően nem fogják követni a régit.

A két módszer alkalmazása a négy projekt típusnál

A 3. ábrán összefoglalt felvezetési-vezetési technikákat a megvalósítás során kiegészítik a 4. ábrán felsorolt módszerek.

² A miből tevődik össze kérdésre ad választ.

Az 1-es projekt típusnál részletes cselekvési terv készül már a kezdet kezdetén. A konfigurációs menedzsmentet – ha szükséges – a tervezési szakaszban lehet alkalmazni.

A 2-es típusú projektek ideálisak a mérföldkőtervezésre. A lebontás valamilyen szintjéig a PBS jól meghatározható és ezek a konfigurációs tételek lehetnek aztán a mérföldkövek. Ezt követően a görgető sávós módszerrel lehet a soron következő cselekvési tervet meghatározni a már teljesítettek bázisán. Csak akkor kell részletes feladatlebontási tervet készíteni, ha már minden információ rendelkezésre áll. Az egyes tételek vagy mérföldkövek előállításához szükséges konkrét feladatokat nem ismerjük. A feladatmátrix lesz tehát a tárgya a konfigurációs menedzsmentnek. Minden feladatot úgy tekintünk, mint a mérföldkő egy komponensét, éppen ezért kell a folyamatos konfigurációs kontroll.

A 3-as típusú projekteknél a PBS nincs jól meghatározva.

A projekt kezdeti szakaszában a cél-produktum szerkezete nem határozható meg. A későbbiek során a szerkezet tisztázódik, de a konfigurációs tételek részletes meghatározása tisztázatlan marad. Ez a terep a konfigurációs menedzsment alkalmazására szolgál. Mivel a konfigurációs tételek a kezdeti szakaszban nincsenek meghatározva, a mérföldköveket tágabb értelmű kontrollpontokként kell meghatározni (a tipikus cselekvéssorokból tudjuk kikövetkeztetni).

A későbbi szakaszokban a teljesített konfigurációs tételek válnak mérföldkővé, de specifikációjuk nem ismert.

A 4-es típusú projekteknél csak nagyon tág keretek között lehet projektet indítani. Ilyenkor arra kell törekedni, hogy minél hamarabb a 2-es vagy a 3-as projekt fázisba jussunk.

Projekt kivitelezési technikák az egyes szinteken

A felső vezetés számára nagy terhet jelent, ha magára vállalja a projektek operatív szintű tervezését és kontroll feladatait. Ugyancsak nagy kockázat az alsóbb szintekre bízni a teljes vezérlést. Az 5. ábra ajánlást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy milyen legyen a munkamegosztás a különböző vezetési szintek között.

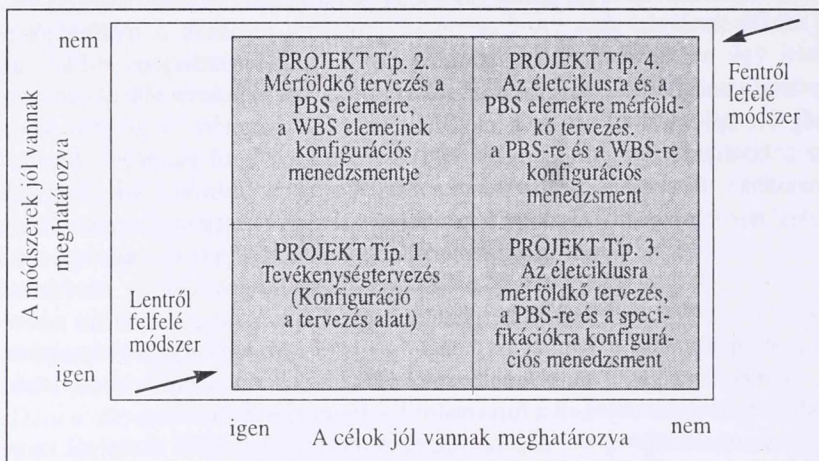
Egyszerűbb projekteknél ezeket célszerű a három főcímnek megfelelően mindössze három nyilvántartási lapon vezetni:

- Mérföldkőterv (és teljesítés-figyelés)
- Projektfelelősi kimutatás (feladatok, felelősök, hatáskörök – és ezek változása)
- Munkaprogram (és előrehaladási jelentés).

Merőben technikai projektek pl. mennyiségi célok, pl:

- Hajóépítés,
- Útépítés stb.

A végrehajtás technikái



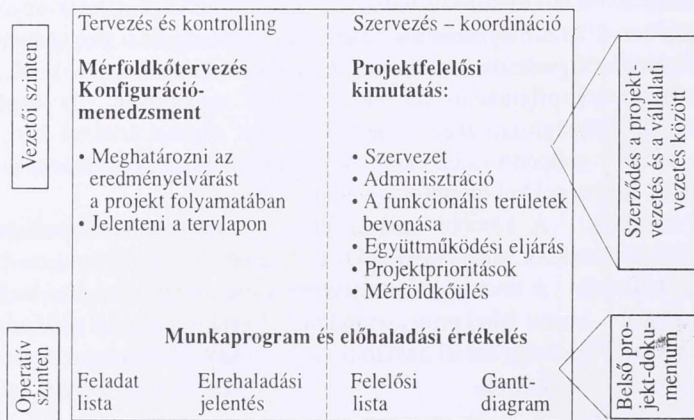
4. ábra Merőben eljárás projektek pl.:

- Minőségi célok kitűzése,
- Szervezeti átalakítás,
- Dolgozók képzése,
- Létszámfelesleg leépítése stb.

Minél összetettebb egy projekt annál inkább meghatározhatatlan a kezdet kezdetén, hogy pontosan mit milyen célból kell elérni. A PSO projekteknek ezért különösen fontos a mérföldkőtervezés és a konfigurációs menedzsment technikáinak alkalmazása a 7. ábrán bemutatott forgatókönyv szerint. (Ami egyébként valamennyi projektre használható egyszerű algoritmus.)

5. ábra

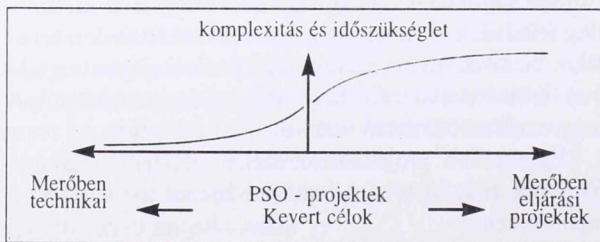
A PM három segítő dokumentuma



A projektek komplexitását a 6. ábrán vázoljuk.

6. ábra

A projektek komplexitása



Kevert célú PSO projektek pl.:

- Új technológia bevezetése,
- Komputerrendszer kialakítása,
- Vállalati költségvetési terv készítése,
- Hosszú távú terv megalkotása,
- Új telephelyre költözés.

Felhasznált irodalom

- J R Turner and R A Cochrane: Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them (International Journal of Project Management Vol 11. No 2 May 1993)
- J R Turner, Kristoffer V Grunde, Tor Haug and Erling S Anderson: Corporate Development: balancing changes to people, system and organization (International Journal of Project Management Vol 6. No 1 February 1988)
- Management by projects in – in der Praxis – Internationale Konferenz 24-25. Juni 1993, Wien

7. ábra

